دور إدارة الموارد البشرية
في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار
عن طريق التميز الإداري



شريف محمد يوسف

دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن طريق التميز الإداري

دكتور

شريف محمد يوسف

دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية



بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد

اسم الكتاب : دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار

المؤلف : د. شريف محمد يوسف

الطبعة الأولى 2017



بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ وَقَالُواْ ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِي هَدَىٰنَا لِهَٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهۡتَدِيَ لَوۡلَآ أَنۡ هَدَىٰنَا ٱللَّهُ ﴾ [الأعراف : 43]

صدق الله العظيم

إهداء

إلى والدي

(محمد محمد يوسف) رحمة الله عليه

وإلى والدتي

الغالية أطال الله عمرها

يعجز لساني أن يوفيكما الحق

من الشكر والتقدير .

وإلى القارئ ... و كل من يرجو من

الله مستقبلاً أفضل...

أهدي إليكم هذا الكتاب.

وأسأل الله التوفيق، ، ،

مقدمة الكتاب

أحمد الله عز وجل على نعمه الكثيرة التى أنعم الله بها عليّ. والفضل لله وحده سبحانه وتعالى فهو ولى التوفيق، فلولا توفيق الله ومشيئته لما تمكنت من إخراج هذا الكتاب بهذه الصورة، فله الحمد فى الأولى والآخرة.

ويجدر الإشارة إلى الدور الكبير لأساتذتى والباحثين الذين كان لهم السبق تأسيساً، و إرساءاً لأساس علميّ بأبحاثهم ،ومراجعهم ، ومحاضراتهم، وأفكارهم.

فلولا هذا البناء الفكريّ العظيم ؛ لما تمكَّنت من إستيعاب ومعالجة الموضوعات التى وردت فى هذا الكتاب رغبةً منى فى الإستمرار بالبحث العلمى، وتقديم جديد ما توصل إليه العلم فى مجال الموارد البشرية . وقد إعتمدت على عدة مراجع عربية وأجنبية.

والهدف الرئيس لهذا الكتاب هو تقديم مفاهيم ، وتعريف مفصل لإدارة الموارد البشرية ودورها فى تمكين المنظمات لإستمراريتها و بقائها عن طريق التميز الإدارى، حيث يتم توضيح طبيعة المتغيرات البيئية المعاصرة وأثرها على الإدارة ، وكذلك

إبراز الهدف الأساسي للموارد البشرية الذى يتفق مع مفهوم التميز المؤسسي ألا و هو :

بناء منظمة أفضل ، وأسرع نمواً ، وأكثر قدرةً على المنافسة.

ومن خلال – وبناءاًعلى – هذه الرؤية للمؤلف تطلعاً إلى مستقبل أفضـل ، بإسـتعراض مادة علمية على الصفحات التالية تتضمن نماذج، وأساليب عملية للتفاعل تؤكـد و تعـزز من دوروأهمية الموارد البشرية فى التميز المؤسسي و الإداري .

وبكل تواضع أُقدّم هذا الكتاب إلى كل طالب علم ، أو باحث يسعى بإخلاص إلى إبراز قيمة و مكانة التنمية البشرية فى تحقيق التميـز – الإدارى و المؤسسـى – وأثرهـا فى حيـاة الأفراد،و المؤسسات ، داعياً الله أن يوفق كلُ فى مسعاه .

فالله ولى التوفيق ، وهو نعم المولى و نعم النصير

المؤلف

د.شريف محمد يوسف

الفصل الأول
إدارة الموارد البشرية

ظهرت أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز في الموارد البشرية، وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات، وزيادة الوعي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية، لذلك كان من الضروري تخصيص إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتتولى شئون القوى البشرية، وزيادة القدرة التنافسية بينها وبين المنظمات الأخرى.

وإدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز الإداري.

أولاً تعريف إدارة الموارد البشرية

نظرا لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، « وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد[1]»، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، وهذا أمر طبيعي وصحيح ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال من جهة، واختلاف مفاهيمهم من جهة أخرى.

ويرى (منصور) [2] أن إدارة الموارد البشرية هي «ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية الإستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية» .

في حين يقول Lakhdar et al., 2004)) أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بإستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أو تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم».

(1) على السلمي، 2001، ص44.

(2) منصور، 2004، ص24.

ويرى (مصطفى أبو بكر، 2004) «أن الأفراد جزء من العملية الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها، وجزء أيضاً من المجتمع الذي يحيط بها، وهي مسئولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم».

وأورد (عبد الحكيم الخزامي، 2003)تعريفاً لها بأنها «جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة».

أما (النمر وآخرون) فيرى أنها هي «فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء».

ويعرّف (حسنين) إدارة الموارد البشرية المعاصرة على «أنها البرامج والسياسات والسلوكيات التي تنعكس على خلق مزايا تنافسية وإستراتيجية للشركات من خلال المشاركة في تطويرها ورسم ومتابعة وتعديل الإستراتيجيات العامة للشركات وكذلك إستراتيجيات أنشطة أعمال وإدارات الشركات من خلال:

- تخطيط الإحتياجات من العمالة وجذب الموظفين المناسبين المحتمل تعيينهم.
- إختيار وتأهيل وتدريب الموظفين الجدد.
- إدارة المرتبات وتقديم المزايا والحوافز وتقييم الأداء.
- الإتصالات، وتشمل المقابلات، التأديب، النصح والإرشاد.
- التدريب والتطوير والتنمية.

- مدى قدرة المديرين على القيام بالتحليل البيئي وكيفية وضع الإستراتيجيات المختلفة وكذلك الإلمام التام بالأهداف التفصيلية للشركة.

- قدرة المديرين على إستخدام أساليب خلق وتنمية الدافعية وتحفيز الموظفين.

ويرى (محمد إبراهيم)أن تعريف إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي بأنها «مجموعة متكاملة متداخلة ومتميزة من الوظائف التي تتم من خلال:

- **قبل الحياة الوظيفية للعاملين،** مثل تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية.

- **أثناء الحياة الوظيفية،** من خلال تدريب ونقل وترقية وتقييم أداء وتحفيز.

- **بعد إنتهاء الحياة الوظيفية،** (بلوغ سن نهاية الخدمة) وتشمل التواصل المستمر مع العاملين بإستمرار وتقديم كافة شئون الرعاية الإجتماعية والصحية».

كما عرف (أحمد إبراهيم) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها «ذلك النشاط الذي يعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية متخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية وضعف التكامل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى.

- عدم وجود الدقة الكافية لعملية الإستقطاب والإختيار.

- تعاني أنشطة التدريب والتنمية من نواحي قصور مثل تحديد الإحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب، وأيضا عدم إقتناع كثير من القيادات بجدوى التدريب، وضعف الاعتمادات المالية المرصودة للتدريب.

كما أوضح (رمضان)أن هناك قيم وأنماط سلوك سائدة في المنظمـات المصـرية والتـي تعبر عن ممارسات لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي أهم هذه الممارسات:

- تركيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية على النواحي الروتينيـة، وعـدم الإهتمام الكافي بنشاط تخطيط القوى العاملة كنشاط حيوي.

- ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية، حيث تسود الفردية في أداء كـل نشـاط على حدة وأيضا على مستوى المنظمة والأنشطة الرئيسية الأخرى مثل التسـويق والتمويـل والإنتاج.

- إنخفاض المعرفة التكنولوجية لدى العاملين بالمنظمات، مما يقلـل مـن قـدرتهم على الإلمام بالفكر الإستراتيجي.

ويرى المؤلف بعد إستعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظـيم الأفـراد للحصـول عـلى أقصـى فائـدة ممكنـة مـن الكفـاءات البشـرية ، وكـذا إسـتخراج أفضـل طاقـاتهم مـن خـلال وظـائف التخطـيط، الإستقطاب، الإختيار، التعيـين، والتـدريب، والتقـويم، والحـوافز الماليـة والمعنويـة،- وكذلك تكوين وتنمية الكفايات Staffing كإحدى الوظائف الأساسية للموارد البشـرية - كما تنطوي إدارة الموارد البشرية على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة.

ثانيًا أهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة عملها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي يجب الأخذ في الإعتبار لتلك المتغيرات البيئية حتى تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومن هذه الأنشطة إختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم،و تحفيزهم، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية فيما بينهم، وتتفق أهداف إدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وعندما يتم تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنطوي على هدفين هما:

الكفاءة: وتتمثل من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية.

والعدالة: وهي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيّ العدل في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز، أدى ذلك في النهاية إلى رضاء العاملين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة)

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

3- الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء إستخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

كما يرى (راشد وأحمد، 2001) أن هناك آراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، ولعل منشأ هذه الإختلافات يرجع إلى ماضي الأفراد التعليمي والتدريبي وإلى التجارب التي تجمعت لديهم في مجال الصناعة، وأهم هذه الآراء، الهدف الإنساني، هدف الكفاءة الإنتاجية، والهدف التوازني (إدارة الموارد البشرية / الأفراد والمنظمة).

ويضيف محمد أن الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في نوعين من الأهداف المرتبطة وهي تحسين إنتاجية المنظمة: إن الهدف من مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوعي للمنظمة، والوقاية التنظيمية وهذا الهدف مرتبط بالهدف الأول لكنه يحافظ على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

وبالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية السابقة فإن هناك مجموعة من الأهداف التنظيمية الأخرى لإدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع لتحقيق أهداف المشروع.

2- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

3- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع العاملين بالمنظمة.

4- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والمران.

5- إختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

6- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.

7- إمداد العاملين بالمنظمة بكل البيانات التي يريدونها الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها وتوصيل آرائهم وإقتراحاتهم للمسئولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

8- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية.

9- توجيه العاملين سياسيا لتوعيتهم بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ولدفعهم لبذل أقصي جهود ممكنة.

ثالثًا وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية، كما يلي:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- التخطيط : حيث تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط إحتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة المشاكل والتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2- التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد.

3- التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

4- الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

5- القيادة الإدارية: ويقصد بها الإرتقاء بالمستوى الإداري.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم أهم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- إستقطاب العمالة: وهي تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

2- تنمية العاملين: فبعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

3- التعويض أو المكافأة: وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الإقتصادي.

رابعًا أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالمورد الرئيسي في المنظمة وهم الأفـراد، ولا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية، حيث تقـوم بتطـوير مهـارات الأفـراد العـاملين بالمنظمة ودراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وإختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمـات لتحقيـق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خـلال العنصـر البشـري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المـؤثر في كفـاءة المنظمـات وكفايتهـا، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقـدمونها، وهـم الـذين يتحكمـون في نوعيتهـا، وهـم الـذين يوزعـون المـواد الماديـة، ويضـعون الاسـتراتيجيات الشـاملة للمنظمات. ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد بصورة رئيسـة عـلى نوعيـة القـوى العاملـة فيها، وعلى أداء هذه القوى. **وفي الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة، في حين تضيف كـل الموارد الأخرى للتكاليف.**

لذا من البديهي القول أنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

خامساً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تختلف إستراتيجيات أداء الموارد البشرية وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة، وأن المنظمات تواجه في سعيها إلى تحقيق أهدافها متغيرات، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وتؤثر تلك المتغيرات على الأوضاع والظروف السائدة التي تخل بالتوازانات والتقديرات، ومن ثم يجب على المنظمة إختيار الإستراتيجية المناسبة التي تجعل المتابعة والإستثمار الإيجابي للمتغيرات عنصراً أساسياً في نجاح تطبيق الإستراتيجية، وسوف يتم توضيح بعض التعريفات الخاصة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

يُعرف (مايكل) إدارة الموارد البشرية على أنها «مفهوم إستراتيجي لإدارة أصول المنظمة من خلال مساهمة العاملين فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المنظمة».

ويذكر (Drucker،1992) أن الموارد البشرية هي «مصدر القوة الحقيقية للنجاح والتنافس على المستقبل، والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وإبتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المنظمة ».

ويعرفها (أحمد سيد مصطفي) بأنها «مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردى وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والإلتزام فى بيئة ديناميكية سريعة التغير».

وتضيف (راوية حسن) قولها «أنه أصبح إصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إصطلاحا شائع الإستخدام، بإعتبار أن هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو الإستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة».

ويبين (Schuler) أنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي يتم ممارستها بغرض إدارة العنصر البشرى بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصالح المنظمة والعاملين والمجتمع».

ويفنّد (خالد عبد الرحيم، 2003) إدارة الموارد البشرية من خلال: « أنها الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها عن طريق تخطيط واقعى للموارد البشرية، وتوظيف ملائم للموارد البشرية، وتدريب دقيق، ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية لتحقيق الموائمات بين البيئة والمنظمة والفرد والوظيفة»
.

ويشير (مصطفى محمود أبو بكر) إلى أهمية الموارد البشرية بقوله: «إن قدرة أى منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد فى أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها، ولكن نتيجة الإدارة السليمة للأفراد».

وتوضح (عايدة خطاب) إستراتيجية الموارد البشرية على أنها «عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية».

ويظهر (علي محمد عبد الوهاب) الموارد البشرية على أنها «عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة إتجاهات، للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق إقتناص فرص أكثر.

ويؤكد (علي السلمي)على أن الموارد البشرية تمثل رأس مال فكرى للمنظمات «أن مفهوم رأس المال الفكري يصاحب مفهوم رأس المال البشري، ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أُنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية إجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يجب على المنظمات تبني الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع توقعاتها وإمكانياتها والاستفادة من تجارب الشركات الرائدة وإتّباع الأساليب والمناهج العلمية في تخطيط وتنفيذ تلك الإستراتيجية.

سادساً أبعاد إدارة الموارد البشرية

جدير بالذكر أن الكاتب ركز على دور إدارة الموارد البشرية وهو(الإستقطاب والتعيين –التدريب – تقييم الأداء – التعويضات– والصحة والسلامة)، وفيما يلي عرض مختصر عن أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا الكتاب.

1- الإستقطاب والتعيين:

هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ، عملية التوظيف بالإستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة، وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية، إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية.

2- التدريب:

يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه وإكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

3- تقييم الأداء :

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.

4- التعويضات:

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والإستمرار بعملية التعلم، ومُحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل.

5- الصحة والسلامة :

تنبع أهمية الحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية نفسها بإعتبارها المورد الأهم للمنظمة، حيث يؤثر مدى صحة وسلامة تلك الموارد على رغبتهم ومقدرتهم على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وبالنتيجة إنتاجية المنظمة ككل، بالإضافة إلى إرتباط مدى إهتمام وعناية المنظمة بصحة أفرادها بمستوى الرضاء الوظيفي لديهم بشكل مباشر، ويمكن توضيح كل من عنصري الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:

أ- الصحة:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفية)، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي أي بمعنى آخريعني مفهوم الصحة (خلو الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية).

ب- السلامة المهنية:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح، والحروق، والإختناق، إلخ، أي بمعنى آخر السلامة تعني (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها).

وفيما يلي بعض خصائص الصحة والسلامة المهنية:

1- إن مسئولية الأمن والسلامة المهنية هي مسئولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسئولة بالدرجة الأولى عن وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.

2- إن تنفيذ المسئولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين.

3- إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق برامج وسياسات الحماية والرعاية يجب أن يكون هدفها وقاية الإنسان ضد ما يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة.

سابعًا الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الحديثة

يمكن تصور الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية – حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية الجديدة – من خلال إستعراض النقاط التالية:

1- الميزة التنافسية للموارد البشرية، حين تكون قادرة على إحداث تميز العاملين بكفاءة عالية، تعليم راق، تدريب ملائم، الولاء، الإلتزام، والرقابة الذاتية التي تقلل من الحاجة للإشراف.تمكين الموارد البشرية، ويقصد به المشاركة الفعالة من جانب الأفراد، وتحويل السلطة والمسئولية والرقابة، مما يعني المشاركة الفعلية.

2- الوصف الوظيفي، حيث يتقادم الوصف الوظيفي بمجرد وضعه، وذلك لما تتطلبه الأعمال من تغيرات في الإجراءات التي تتبع بخطوات معينة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

3- إعادة الهيكلة، وهي مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي يتم وضعها وذلك لتحسين وتطوير كفاءة الأداء.

4- التفكير الإبداعي والإبتكاري، فلابد من الإهتمام بالإبتكار نتيجة للتغيرات الحديثة، وخاصة المنافسة المحلية والعالمية.

5- بناء فرق العمل، حيث كانت إدارة العنصر البشري تعرف قديماً بإدارة المستخدمين، ثم سميت بإدارة الأفراد، والآن إدارة الموارد البشرية، الموارد العقلية أو الذكية، حيث يعرف العاملون اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي.

6- الإدارة الجديدة بالأهداف، وهي ظهرت كمفهوم حديث وممارسة جديدة للإدارة في منتصف القرن العشرين، حيث أن منهجها ينسجم مع كثير من النظريات والممارسات الحديثة كفرق عمل، الجودة الشاملة، الإبتكار، وتمكين العاملين.

7- تطوير نظم قيادة الأفراد، حيث أن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قيادة مبتكرة وعاملين ذوى الدوافع المرتفعة تحتاج إلى قيادة طموحة.

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل مفهوم وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما تم تناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية تمهيدا لتحقيق التميز الإداري في المنظمات تمهيداً لدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.

كما يرى المؤلف أن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري للمنظمات يعد عنصراً جوهرياً للتحسين المستمر ، والذي يتطلب تغييراً فكرياً وسلوكياً وفنياً في المنظمة، وإن إحداث هذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا المورد البشري ذو القدرات الإبتكارية والإبداعية الذي يخلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التميز المؤسسي،والتميز الإداري التالى عرضهما فى الفصلين الثانى والثالث.

الفصل الثاني
التميز المؤسسي

أولاً المقدمة

المؤسسات المتميزة هى التى تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتى تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضرورى أن نؤكد فى البداية أن الأداء التنظيمى المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إدارى يمكن أن يحدث فى منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففى ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز فى الأداء كضرورة من أجل **البقاء والإستمرار** ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز(□).

تسعى المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلى التفرد بخصائص معينة فى المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة إستخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو إبتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الإستجابة لإحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع(□).

فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة فى المنظمات المعاصرة من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التى يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد أُستعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى فى تقارير الجودة والجودة الشاملة، إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومُحفِزة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعا لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة.

(3) غازى،2014ص8.

(4) جودة، 2008، ص118.

ثانيًا تعريف التميز

قبل البدء من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوى فى اللغتين العربية والإنجليزية.

فى اللغة العربية: وردت كلمة التميز فى المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذى يعنى إمتاز.

ويقال: تميز القوم أى انفردوا، وقياسا على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هى المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.

فى اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence فى القاموس الموسوعى بمعنى تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شىء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين. هناك أكثر من مصطلح للتميز فى الفكر الإدارى، حيث يوجد:

1. Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسيّ.
2. Excellence Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.
3. Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمى الشامل.

جدير بالذكر أن التميز لا يعنى فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو[□]. يجب أن تُبرز المنظمة تميزاً وسيادة فى أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة فى عالم الأعمال. فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما أن التميز فى مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يُرفع فى حملة إعلانية أو يافطات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين. أى أن التميز لا يأتى صدفة ولا يحقق بالتمنى، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين فى المنظمة المعاصرة على كافة المستويات[□].

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث فى منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكرى وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة فى إشباع إحتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، فى إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر[□] والتميز كذلك مفهوم كلى وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة فى مجال معين بينما ينهار الأداء فى المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز فى مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هى السعى إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر[□].

(5) السالم، 2005، ص 38.

(6) السلمى، 2001، ص77.

(7) السيد، 2007 ص 114.

(8) السلمى، 2001، ص12.

ويعرف (زايد،2003) التميز بأنه: تفوق المنظمة بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية فى أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات اداء منافسيهاومعرفة نقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها.

ويُستخلص مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجى فعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعى المنظمة الى إستغلال الفرص الحاسمة.

ويرى المؤلف بأن التميز هو: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو ان يتفوق على مثيلاتها فى السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.

وهناك ثلاثة محاور رئيسية فى تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالى:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.
2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.
3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ثالثًا المحاور الرئيسية في تفسير التميز

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز فى المؤسسات الحديثة هـو إحـداث نقلـة تطويرية وقفزة فى الأداء المؤسسى ويساعد القادة على إكتساب طموحات تحقـق الكفـاءة والتميز فى الأداء وصولا إلى المستوى العالمى، وبما ينعكس عـلى إثـراء روح المنافسـة فى كافة مجالات وأنشطة العمل بالمنظمة[9].

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمـال المنظمـة، فى ضـوء تفاعلهـا مـع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التى تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابى على غيرها من المنظمات فى الوصول إلى أهدافها[10]. وهو حالـة مـن تفـرد وتفـوق المنظمـة عـلى أداء غيرها من المؤسسات المماثلة فى مجال العمل وظهـوره بالصـورة التـى تميـز المؤسسـة وتبرزها وتعلى شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى[11] فالتميز يمثل الخبرة المقـدرة مـن المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتى تعكس الأداء المتفرد الناجح والكـفء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة[12].

(9) غازى، 2014، ص8.

(10) الرشايدة، 2007،ص11.

(11) العوايشة،2006،ص 30.

(12) الصيرفى،2009،ص6.

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التى تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التى تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يُحتذى به[13].

فالتميز يُعبِّر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الإختيار الأفضل لعملاء مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة[14].

أن التميز هو الوضوح فى التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم وإهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتحظى المتطلبات الروتينية التى تعمل فيها المنظمة، والسعى من أجل الفهم والإستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما فى وسعها لتحقيق الإستدامة فى الأداء التنافسى الإيجابى الذى يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة[15].

ويُستخلص من تلك المحاور الثلاثة أن التميز مفهوم يشمل تلك المحاور مجتمعة فهو يؤدى إلى مفهوم شامل للتميز، فهى أن تمتاز وتتفوق وتنفرد المنظمة فى الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، فهى أن تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات وإستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

(13) عبد الفتاح، 2004،ص 116.

(14) توفيق، وآخرون، 2008 ص 6.

(15) التيجانى،2007، ص12.

رابعًا دوافع الأداء المتميز

تتبنى المنظمات فى العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز؛ ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلى:

1. التغيُّر السريع:

التغير هو الثابت الوحيد الذى تتعامل معه المنظمات فى عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير. فالإنسان نفسه يتغير فى كل مرة، والسبب الرئيس لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية[16]، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التى تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها وهى نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هى المصدر الأساسى للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هى المستهلك الأساسى لمنتجات وخدمات المنظمة[17].

2. المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الإقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة فى ظهور منافسين جدد بإستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة فى الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، وإتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة من منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذى يفرض على المدراء الإستراتيجيين فى المنظمة ضرورة إتخاذ وتنفيذ إستراتيجية كقوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة[18].

(16) زايد،2007،ص 16.

(17) بلهادى،2007، ص16.

(18) ياسين،2008،ص19.

3. تنامى الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها وإستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التى وضعت التميز فى مؤخرة قائمة أولوياتها.

إن المنظمات التى تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التى لاتطبق نفس الفكر الإدارى.

4. طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الإستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك إقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تُبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التى تمارسها فى إستخدام النظم التكنولوجية[19].

ويجب على الإدارة فى المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

أ- الإلتزام بتطبيق إستراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب- المشاركة فى إختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

ج- الإستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.

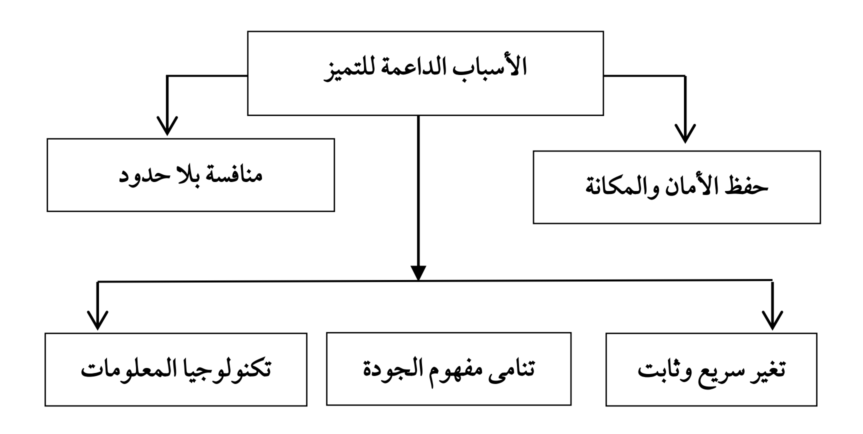
د- إستخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

والشكل التالى يوضح الأسباب الداعمة للتميز:

(19) غازى، 2014، ص11.

الشكل (2)

الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: (زايد،2007،ص16)

بالرغم من الأسباب التى سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التى تعتبر عالية جدا، أو أنها نوع من الترف الإدارى الذى لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، ولكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى[20]:

- تكاليف مباشرة: وهى التكاليف التى تظهر فى سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى:

أ- تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة التحقق والمراجعة.

ب- تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.

ج- تكاليف الشكل: تتضمن تكاليف التالف وإعادة التصنيع وتكاليف علاج شكاوى العملاء.

(20) زايد،2007،ص16.

• تكاليف غير مباشرة: وهى التكاليف التى ترتبط بالموقف التنافسى للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى:

أ- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.

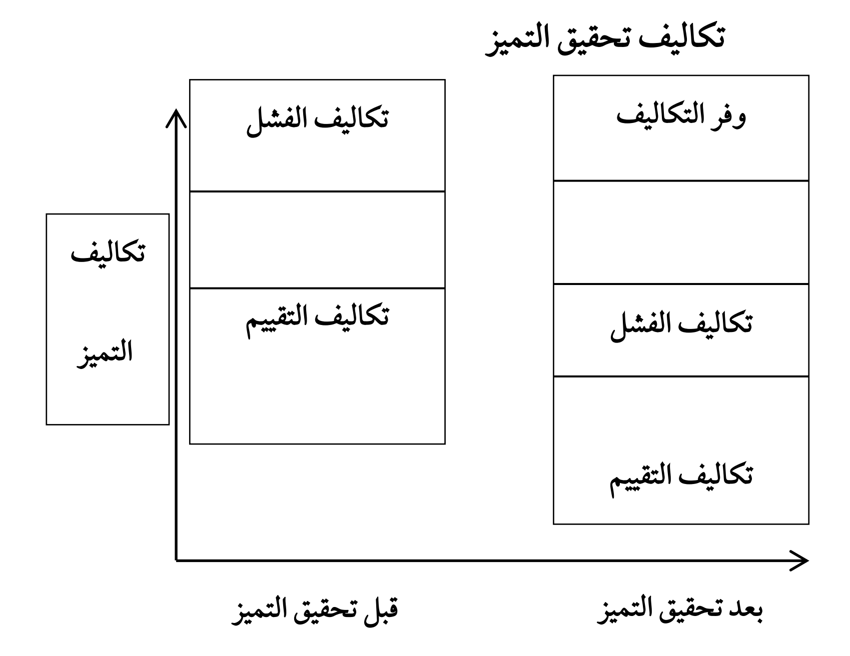
ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.

ج- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الإستفادة من قدرات ومهارات العاملين وإستغلال الطاقات الإبداعية لهم.

ويمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل التالى:

الشكل (3)

تكاليف تحقيق التميز



من الشكل السابق يتضح لنا أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدى بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة أو ما يسمح بتحقيق الوفر فى التكاليف.

خامساً أنواع التميز المؤسسي

التميز القيادى:

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليد، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنَت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يُتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التى يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز فى المنظمة، فنظام اللامركزية فى العمل داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذى يستطيع رؤية كثير من المشكلات فى الموقف الواحد، فهو يعى الأخطاء ونواحى النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات فى المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والإبداع فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز [21].

(21)Borghini،2013،p.226

1. التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفى ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ فى أسلوب تقديم الخدمة التى أدت إلى إنتاج هذه الخدمة ، وهذه الأغراض تُفضى إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحى القصور، ولا شك أن إستخدام المدخل الهيكلى لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر[22].

وحدد[23] أن هناك مجموعة من القواعد التى تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل : الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل ، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء، ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد : وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع ، والتأكد من أن العميل راضٍ بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة فى تدنية نقاط الضعف وذلك فى سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، التعرف على إحتياجاتهم ،وآليات التحسين فى تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء ؛ بل القيام بتحليل الموقف والإعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين فى الخدمة المقدمة للعملاء.

---

(22) النعيمى، وآخرون،2008،ص 43.

(23)Hughes,2003,p.22.

2. التميُّز البشريّ:

❋دور الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين:

المنظمة فى أبسط معانيها هـى تجمعـات بشـرية هادفـة، والإدارة هـى عمليـة تحقيـق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية[24].

ويقصد بلفظ «موارد بشرية» كـل العمالـة الدائمـة والمؤقتـه التـى تعمـل فى المنظمـة ،وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيميـة فى كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البيئة الأساسية لأى منظمـة هـى العنصـر البشـرى ، وعـلى مـر العصور كان الإهتمام الرئيس للباحثين والممارسين فى مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الإستفادة من الموارد البشرية فى تحقيق رفاهية الإنسان.

فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهـو المكـون الأساسـى للمنظمـة وهـو غايتهـا فى النهاية؛ ولذلك فإنه من المنطقى أن يكون العنصر البشرى هـو أحـد المحـاور الأساسـية لتميز الأداء التنظيمى.

وترجع أهمية العنصر البشرى إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القـرار، وهـو المسئول عن التجديد والإبتكار ،وهو وسيط التعلم فى المنظمة.

فما من شك أنه برغم الأسـاليب الكميـة الحديثـة فى مجـال عمليـة إتخـاذ القـرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هـو بكـل المقـاييس العنصـر الحـاكم فى عمليـة إتخـاذ القرارات.

(24)Daft,2000,p.22.

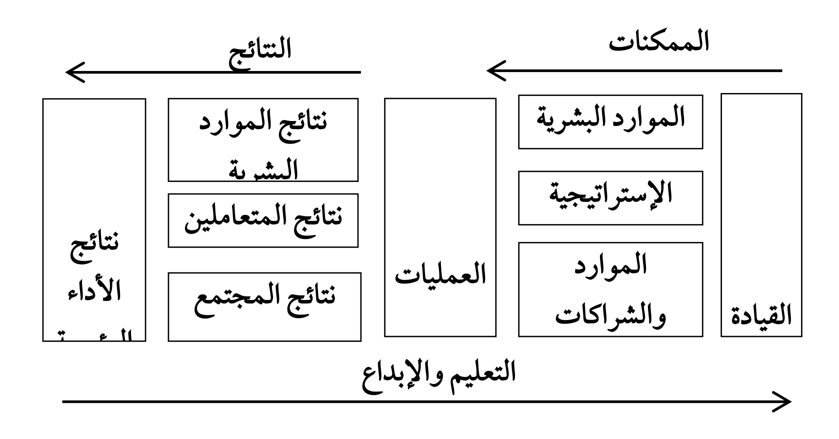
فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد إمتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على إتخاذ القرار يعنى بالضرورة الإستغناء عن الفكر البشرى فى إتمام عملية إتخاذ القرارات، ومن الشكل التالى الذى يوضح موقع القيادة والموارد البشرية والخدمات فى نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

(EFQM) **European Foundation for Quality Management**

والذى أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به فى غالبية دول العالم ؛ وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسى والإسترشاد به؛ لتحقيق التطوير والتحسين فى المؤسسات المعاصرة والتى تسعى لتحقيق التميز.

الشكل رقم (4)

الإطار العام للنموذج الأوربى للتميز



المصدر: غازى،2014، ص8.

التحديات التي تواجه المنظمات،وإدارة التميز لمواجهتها: تواجه الإدارة المعاصرة لمنظمات الأعمال بمجموعة من التحديات التي فرضت ضرورة تبني إستراتيجيات ملائمة لمواجهتها ومن أهم هذه التحديات:

1. العولمة The globalization of Business
2. الجودة والإنتاجية (رفع مستوي الإنتاجية وتحسين الجودة) Quality and productivity
3. أخلاقيات العمل والمسئولية الإجتماعية Ethics and social Responsibilities
4. التنوع في قوة العمل Work Force Diversity
5. التغير Change
6. زيادة صلاحيات العاملين Empowerment

سادسًا مداخل إدارة التميز

تسعي معظم المنظمات إلي إدارة ما يسمي بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد علي مواجهة المنافسة. ويتطلب هذا أمرين أساسيين هما:-

أ) الوضع التنافسي للمنظمة **Competitive Position**: لقد تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة، وهذا الوضع تشكله خمس قوي تنافسية وهي كما يلي:-

- تهديد المنافسين الجدد.
- الصراع بين المنافسين الحاليين.
- تهديد المنتج البديل.
- قوي المشترين التفاوضية.
- قوي الموردين التفاوضية.

ويري البعض أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف المستهدفة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف .وتشمل صياغة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة الأخذ بالاعتبار أربع عوامل رئيسية وهي:-

1) نقاط القوة والضعف للمنظمة.
2) الفرص والتهديدات.
3) القيم الشخصية لمدراء المنظمة.
4) التوقعات الإجتماعية.

ب) مداخل إدارة التميز: تتعدد مداخل إدارة التميز في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية،ودراسات ميدانية ، ومن أهم هذه المداخل كما يلي:-

أولا: ما حدده (دراكر) كمدخل لإدارة التميز وينحصر في :-

1- الأفراد العاملين.

2- البيئة المادية للمنظمة.

3- العمليات.

4- المنتجات.

ثانيا : الدراسة الميدانية التي قام بها (توماس بيترز) أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة، حيث قام بهذه الدراسة للتعرف علي أسباب التميز في منظمات الأعمال، وقد خرج بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقي علي القمة وهي كما يلي:-

1- الإنحياز إلي العمل.

2- التقرب إلي العمل.

3- الإدارة الذاتية والريادة.

4- الإنتاجية من قبل العاملين.

5- الإندماج في التنفيذ.

6- الإلتصاق بالنشاط الأصلي للشركة.

7- التنظيم البسيط ،والهيئة الإدارية الصغيرة.

8- صفات الحرية والإنضباط.

كما يرى المؤلف أن كل الأعمال بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة، والتطوعية يمكنها إستخدام نموذج التميز الأوربى من أجل تحسين أدائها.

وتساعد عملية التقييم الذاتي بإستخدام النموذج على التعرف على مواطن القوة ، والفرص للتحسين والتى يمكن لكل شخص فى المؤسسة أن يعالجها من أجل تحقيق أهداف واقعية.

خلاصة الفصل الثاني

تناول المؤلف فى هذا الفصل أهم التعريفات والمفاهيم الأساسية ، وأهمية وأهداف التميز المؤسسي ، والمحاور الرئيسة فى التميز ودوافع الأداء المتميز، وكذلك الأسباب الداعمة للتميز، وأنواع التميز المؤسسي، ومداخل إدارة التميز والتحديات التي تواجه المنظمات، وإدارة التميز لمواجهتها، التي يتناولها المؤلف في الفصل الثالث ، وعرض ما تحققه إدارة التميز والتي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسات.

الفصل الثالث
التميز الإداري

يستند التميز الإداري إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

أولاً مفهوم التميز الإداري

إن مفهوم التميز ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تصعب ترجمته إلى الإنجليزية (Best، Braver، Mightter) أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هؤلاء، أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الإستقرار والتوافق[25].

وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، أولهما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها؛ بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، وثانيهما أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال ،وقرارات ،وما تعتمده من نظم وفعاليات ، يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الإنحراف ، ويُهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبُعدين متكاملان، لا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بُعديّ التميز يعتمدان إعتماداً كلياً وتاماً على إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد بإستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع[26].

(25) تغريد، عيد، 2009، مرجع سابق.

(26) على السلمي، 2002، مرجع سبق ذكره.

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يعرض الباحث بعض التعريفات لإدارة التميز كما يلي:

ترى (تغريد عيد) أن إدارة التميز هي «القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة».

ويرى (علي أحمد) أنها «الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز».

وعرفها (محمد عادل زايد) بأنها «تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة».

كما عرفها (Egan) بأنها هي «تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية».

ويرى المؤلف من خلال ما سبق من التعريفات لإدارة التميز أن إدارة التميز هي «تطبيق المنظمة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل » .

ثانيًا عناصر التميز الإداري

يتكون التميز الإداري من مجموعة من العناصر وهي:

1- **غايات وأهداف المنظمة**: وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

2- **القيادة الإدارية للمنظمة:** تعتبر القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

3- **الجودة الشاملة:** حيث تتحقق إدارة التميز حين يعم الإلتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المنظمة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الزبون أو المستفيد، سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

4- **التطوير المستمر:** وهو يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.

5- **العاملين ذوي المعرفة:** فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفرة لهم تنمية مستمرة ، وتدريب هادف ، وإستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

6- **عوائد ومنافع متوازنة:** حيث تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب ذوي العلاقة بالمنظمة.

7- **بناء وتنمية العلاقات**: حيث تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على إستثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها.

ثالثًا أهمية التميز الإداري

قبل التطرق لأهمية التميز هناك سؤال يطرح نفسه ألا وهو:

ماذا لولم يكُن هناك إدارة للتميز -أو حتى الجودة الشاملة-

وماهى النتائج و الآثار المترتبة على ذلك ؟

ولأن الأمور تتضح بأضدادها ؛ فالأسطر القليلة القادمة

توضح أهمية التميز ، وتحديداً التميز الإداريّ .

يعتبر التميز الإداري الإختيار المهم الذي لابد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (تغريد):

1- **التغيرات ثابتة وسريعة:** فلا يمكن لأي منظمة أن تتمكن من الإستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي فلابد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الإستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2- **المنافسة المستمرة:** حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المنظمة الإستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

3- **المحافظة على مكان ومكانة المنظمة:** حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

4- **الجودة:** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم، فلا بديل عن إستخدام الجودة.

5- **ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** فلا تستطيع المنظمة أن تعمل وتبقى بدون مواكبة التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والإتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.

رابعًا متطلبات التميز الإداري

يتضح من خلال الحديث سابقاً عن أهمية إدارة التميز أنها تتطلب توافر مجموعة من المقومات هي[□□]:

1- بناء إستراتيجية متكاملة للمنظمة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية، تضم مجموعة من العناصر هي (رسالة المنظمة، رؤية المنظمة، الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة).

2- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.

4- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها.

5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها.

6- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

7- تحسين معنويات الموظف، وذلك بمشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل وإقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.

(27) علي السلمي، 2002.

خامساً فوائد التطبيق الناجح للتميز الإداري

أوضحت **دراسة**[28] أن فوائد التطبيق الناجح لمدخل لإدارة التميز تتمثل فيما يلي:

1- زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة وتجنب الأخطاء لعدم إعادة الأعمال مرة أخرى، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومن ثم زيادة الربحية.

2- تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العملاء.

3- تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي يناسب العملاء، وذلك يؤدي لكسب رضاء وثقة العملاء والتميز على المنافسين والحصول على حصة أكبر في السوق.

4- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بشكل مستمر مما يؤدي للبقاء والاستمرار.

5- كسب رضاء المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء والمحافظة على البيئة والصحة العامة، ومن ثم يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

6- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي ، والعمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والتعاون، وهذا يؤدي إلى ولاء وانتماء للمنظمة وعدم تركها.

7- تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.

8- التعليم والتدريب المستمرين.

(28) حسن، والسيد، 2008.

9- توسيع أفق القيادة العليا، وذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أفضل.

وقد إستطاعت المنظمات التي إعتمدت على أسلوب إدارة التميز أن تحقق نتائج باهرة، وإكتسبت مركزاً قوياً بين المنظمات الرائدة في العالم، هذا ويمكن إلقاء الضوء على المزايا التي حققتها تلك المنظمات من خلال مجموعة من الظواهر الإيجابية منها، إنخفاض شكاوى العملاء، إنخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة)، زيادة حصة المنظمة في السوق، إنخفاض معدلات حوادث وإصابات العاملين، إنخفاض العيوب والذي يؤدي إلى زيادة رضاء العملاء، تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع، وزيادة العائد على الإستثمار، وتعتبر هذه العوائد أو المزايا المحققة السابقة بمثابة أدلة مؤكدة نتيجة تطبيق أسلوب إدارة التميز.

وفي مجال التعليم العالي تم رصد العديد من الفوائد والنتائج المحققة نتيجة تطبيق مدخل إدارة التميز، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن العديد من منظمات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقت مفاهيم وممارسات إدارة التميز قد حققت ثلاث نتائج رئيسية هي: زيادة جودة الخدمة التعليمية، تحسين الأداء والإنتاجية، وتقليل التكاليف.

وجدير بالذكر أن المؤلف قد أوضح فيما تم إستعراضه أهمية

التميز الإدارى للمنظمات كإتجاه يفرض نفسه ليكون أحد أهم

أساليب الإدارة المتميزة بالمنظمات .

سادساً معوقات تطبيق التميز الإداري

يواجه تطبيق مدخل إدارة التميز في المنظمات –سواء كانت صناعية أم خدمية – مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق إدارة التميز للأهداف التي تسعى إليها.

حيث أشار (Brocka, 1992)إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق مدخل إدارة التميز ومن أهمها:

1- إهمال التخطيط طويل الأجل.

2- الشعور بأن تطبيق الأساليب التكنولوجية كفيل وحده بتحقيق التحسين المستمر والجودة الشاملة.

3- السعي نحو تطبيق إدارة التميز بدون البناء على مبادئ أساسية ومقومات متوفرة.

4- إلقاء اللوم دائماً على القوى العاملة وإغفال دور الإدارة العليا والقيادة الإدارية.

5- التركيز على أنشطة الفحص والتفتيش في تحقيق الجودة وإهمال مبدأ أن الجودة مسئولية جميع العاملين.

ويشير (سالم) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة التميز، ومن أهمها:

1- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة التميز.

2- اللبس الذي يكتنف موضوعيّ التدريب وتقييم الأداء الفردي.

3- تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم وإختلاف مستوياتهم، بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة.

4- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة المنظمات الحكومية.

5- إنعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال، والذي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري وإتباعه عن تطبيق إدارة التميز.

6- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند إستخدام نموذج إدارة التميز.

وأوضحت **دراسة (أحمد مرسى، 1996)** أنه يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: وهي معوقات الأخذ بمفهوم إدارة التميز، وهي تشمل:

1- عدم توافر الكوادر الفنية التي لا يمكن الإعتماد عليها التى تدعم الثقافة اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة التميز.

2- طبيعة عمل المنظمة أو المستفيد من خدماتها، حيث يتطلب الأخذ بمفهوم إدارة التميز دراسة وتلبية توقعات العميل أو المستفيد.

3- الحاجة إلى وقت طويل ونفقات كثيرة قبل تحقيق فوائد من تطبيق هذا المفهوم.

المجموعة الثانية: وهي المعوقات التي تقلل من نجاح الأخذ بمفهوم إدارة التميز، وتشمل:

1- تغير القيادات الإدارية.

2- عدم توافر أنظمة معلومات فعالة.

3- مقاومة التغير وعدم الإستجابة لتطبيق هذا المفهوم.

4- التسرع في تطبيق مدخل إدارة التميز دون الإعداد المسبق والجيد لهذا النظام.

5- إنخفاض قدرات بعض العاملين المتعلقة بالتعامل مع مناهج وأدوات التطبيق.

6- ضعف إمكانيات المنظمة في مجال التغذية العكسية والتقييم الفعال.

7- قصور في أنشطة الإندماج والمشاركة.

وفي مجال التعليم، أوضح **(جيوفري، 1999)** أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز تتمثل فيما يلي:

1- صعوبة فهم حاجات العميل وتوقعاته وتصوراته ومراقبتها في مجال التعليم الجماعي، حيث توجد صعوبة في فهم كيف يؤول هذا المنحني داخل بيئة العمل الجامعية.

2- التحدي الخاص بتصميم إستراتيجية تزود بقيادة قادرة على جذب وتهيئة العاملين لقبول ثقافة التحسين المستمر للجودة.

3- عدم وجود الحماس الشديد لتطبيق إدارة التميز للإعتقاد بأن هذا التطبيق يهدد الحرية الأكاديمية.

4- صعوبة تطبيق التفاعل النشط بين المعلم والمتعلم والذي يقع ضمن نماذج ومبادئ إدارة التميز.

5- صعوبة تحديد كيفية تقييم إدارة التميز بدون أخذ أهداف المنظمة وقيمها السائدة في الاعتبار.

6- القيود على الموارد والمصادر وتسوية إستجابة العميل في ظل مقولة أن العميل ليس دائماً على صواب.

وأوضحت دراسة **(يوسف، 2005)** أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة التميز في الجامعات من أهمها:

1- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة التميز فيها.

2- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة التميز سيمنحهم الإستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة التميز لتحقيق أهداف الجامعة في مضمون إدارة التميز.

3- ثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

تلك هي بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق التميز الإداري بالمنظمات، ومن ثم يجب الإحتياط لها لضمان الممارسة السليمة في التطبيق.

سابعًا نماذج التميز الإداري

جدير بالذكر أن نماذج التميز الإداري مستمدة من نماذج الجودة الشاملة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

النموذج الأوربي:

Slack ،Nigel ،chambers ،S. & Johnston ،R.،2004.

يعتمد النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة الجودة والذي أُنشئ فى العام 1988 (The European Foundation For Quality Management)، وفلسفة هذا النموذج قائمة على أن التميز فى الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم على صياغة السياسات والإستراتيجيات وتوجيهها، الموارد البشرية وتنميتها، إستثمار العلاقات والتكامل مع البيئة المحيطة، وإدارة العمليات المختلفة بالمنظمة.

والأسس التي تركز عليها أفكار وأنماط الإدارة فى هذا النموذج هي:

1- التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين من عاملين وعملاء وموردين والمجتمع فى مجموعه وأصحاب رأس المال.

2- التركيز على العملاء Customer Focus حيث أن العميل هو فى النهاية الحكم الأخير على أداء الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع.

3- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة

Constancy of purpose and leadership

4- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والإعتماد على الحقائق Management by processes and facts.

5- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة

People development and involvement

6- التعليم المستمر والإبتكار والتجديد

Continuous learning innovation and improvement,

وذلك لتطوير أداء العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها وصولاً لتحقيق الفعالية فى الأداء.

ويقدم النموذج الأوربي منهجية واضحة تساعد الإدارة لتحقيق الجودة يطلق عليها RADAR وهى الحروف الأولى من الكلمات Results – Approach – Deployment – Assessment – Review.

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم إتخاذ أُسلوب محدد لتحقيقها من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، ثم تفعيل هذه الممكنات (وفق النموذج) ووضعها موضع التنفيذ وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات المتابعة وتقويم الأداء والكشف عن الإنحرافات ثم أخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (عمليات التعلم والإبتكار).

النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige:

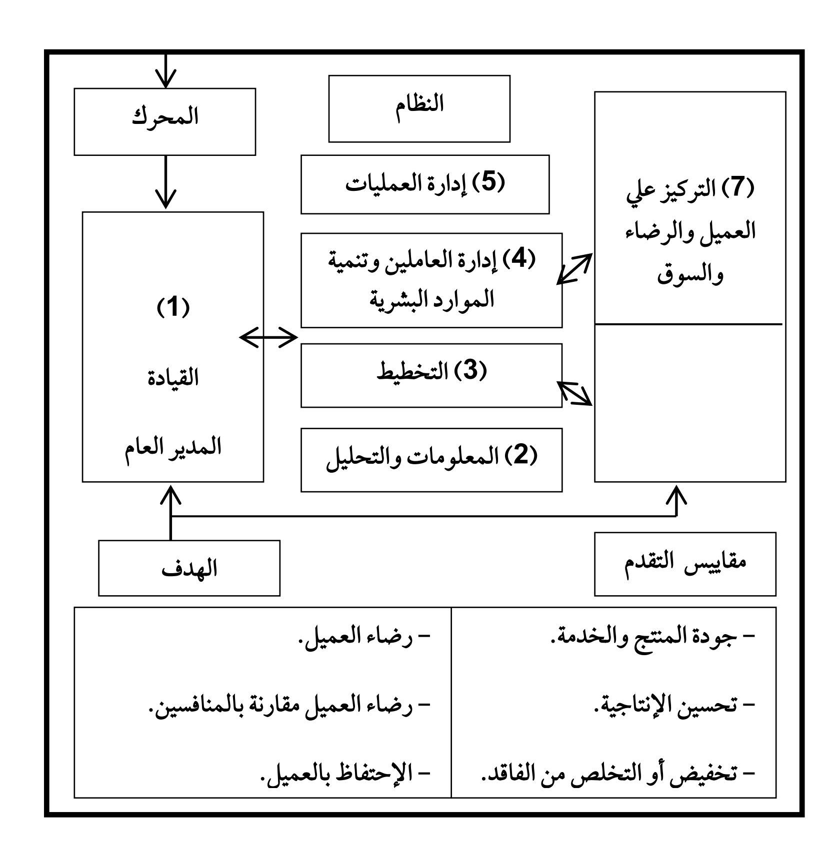
وهو يتشابه مع نموذج الجودة الأوربي في المنطلق العام والفلسفة، ويمثل أداة مهمة تستفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقويم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس يحتويها النموذج، وبه ثلاث مجموعات من تلك المعايير، واحدة منها تتعلق بمنظمات الأعمال والثانية بالمنظمات التعليمية، والثالثة بالمنظمات العاملة فى المجال الصحي.

ويوضح الشكل التالي نموذج Baldrige:

شكل رقم (2)

إطار معايير جائزة بالدريدج

(علاقات دائمة التفاعل Dynamic)



المصدر: براون، مارك، **شهادة بالدريج للجودة**، ترجمة مركز التعريب، والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

2- النموذج الياباني Deming:

تقوم منظمة ديمنج بمنح جائزة بإسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة فى مجال رقابة الجودة، وتقدم للشركات اليابانية وغير اليابانية، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر للنتائج النهائية، ومعايير القياس للمنظمات تتحدد بناءً على:

1. السياسات ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
2. التنظيم والتنمية، من توزيع السلطة وإستخدام فرق العمل والإختصاصات التنظيمية والعلاقات الخارجية.
3. المعلومات وإستقبالها وتداولها من مصادرها الداخلية والخارجية وطرق تنظيمها وتحديثها.
4. التحليل للمشكلات التي تواجه الجودة للتعامل معها وخطط علاجها والتقنية والمعلومات المستخدمة فى ذلك.
5. التخطيط للمستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة، ثم مدى الإلتزام بتنفيذ الخطط.
6. التعليم والتدريب للعاملين والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم.
7. تأكيد الجودة، أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة من تصميم ثم تفتيش أثناء الأداء والأنشطة والتسهيلات المادية ورضاء العملاء، والأمور المتعلقة بالبيئة.
8. تأثيرات الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة وكيف أثرت على أعمال المنظمة.
9. التنميط والمعايرة وكيفية التطبيق وأساليب استحدثها.
10. الرقابة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء.

3- نموذج (منتهي الدقة) ستة سيجما (Six Sigma):

تسمح عملية الستة سيجما بتمكين منظمات الأعمال التحسن بصورة كبيرة فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها، وذلك من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد وإستهلاك المصادر، وفى نفس الوقت تلبية إحتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

وأضافت الستة سيجما لمفاهيم الجودة، لتشمل القيمة الإقتصادية والإستخدام العملي لكل من المنظمة والمستهلك، لتصبح الجودة حالة كائنة في كل عناصر علاقة العمل ما بين مقدم الخدمة والعميل.

ويكون التعامل مع الجودة على أساس أنها مسألة شخصية للقائد الذي يريد أن يصل إلى الستة سيجما.

وعلى ذلك فالستة سيجما من أصعب الأهداف التي يرغب التنفيذيون في الوصول إليها ولكنها من أكبر المبادرات وأكثرها تحقيقًا للذات وأيضًا أكثر ربحية، وزيادة لقناعات العملاء، ونصيب أكبر لسهم الشركة في السوق.

جدول رقم (1)

طريقة الستة سيجما

الاستراتيجية الخارقة	المرحلة	مرحلة الاستراتيجية الخارقة	الهدف	مشروعات الأحزمة السوداء
	التعريف	إدراك – تحديد	تحديد عناصر الأعمال الرئيسية	
	الوصف	القياس – التحليل	فهم مستويات الأداء الحالية	
	الدرجة المثالية	التحسين – التحكم	تحقيق التحسن فى الاستراتيجية الخارقة	
	المؤسسية	التقنين – التكامل	ترسم طريقة عمل الأنشطة اليومية	

المصدر: (مايكل هارى وريتشارد شرويدر، ص 164).

وجدير بالذكر أن مؤلف الكتاب ركز على النموذج الأوروبي للتميز حيث أنه من أهم نماذج التميز الإداري الشائع إستخدامه في العالم المعاصر، وإهتمت الدراسة بهذا النموذج لأنه يتضمن متغيرات تمثلت في (تميز القيادة – تميز السياسات / الإستراتيجيات – إدارة الموارد البشرية – إدارة العمليات – الإتصالات – الأداء المالي – نتائج رضا العملاء – نتائج رضا العاملين – نتائج التأثير على المجتمع – نتائج فعالية المنظمة والدرجة الكلية للتميز الإداري) ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز الإداري في حالة التزامها بأفكار وأنماط هذا النموذج.

ثامنًا إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز الإداري

يتحقق التميز الإداري بعوامل كثيرة من أهمها إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لها دور كبير في رفع كفاءة وتطوير العنصر البشري، وتنامى هذا الدور في عصر العولمة حيث أن الموارد البشرية هي من أهم وأخطر العوامل التي تؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية وميزة تنافسية للمنظمات في عصر العولمة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور له بالغ الأثر في استثارة دافعية العنصر البشري من خلال ما تقوم به من وظائف(على السلمي).

ويرى المؤلف أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات في ظل التحديات المعاصرة قد ألقت بمردوداتها بكافة أشكالها بما يوجب إحداث تحسين لمجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي يجب توافرها في برامج إعداد وتحسين التميز الإداري في المنظمات في ظل التقدم العلمي الهائل المواكب لتلك المتغيرت عن طريق إستبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمات الإقليمية والدولية، ومن ثم فإنه لا يوجد منظمات بدون تحديات.

تاسعًا
الإختلاف بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع ضعف نجاح إدارة الجودة الشاملة ليس فقط للمفهوم ولكن للطريقة التي قدمت من خلالها داخل المنظمات، وإلى الأسلوب الذي إستخدمه المديرين، والى الكم الكبير من الأخطاء، مثل الإتصال، والتدريب ،والبنية التحتية، وفرق العمل، والمشروعات ،وحل المشكلات، والقياس.

وعليه فإن إحداث التغيير من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز، حدث من خلال الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والهيئات الإستشارية لإدارة المعرفية، وعلى هذا الأساس أُستخدِم مصطلح التميز على أنه يتضمن بعض المطالب التي ينبغي على أفراد الإدارة العليا تلبيتها، وهي الإنحياز للأداء والسلوك ،والتركيز بالكامل على العميل، الإبتكار والإلتزام والإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة(29).

ويرى مؤلف الكتاب أن التميز وإدارة الجودة الشاملة هما تعبيران مترادفان، حيث يتفوق التميز على الجودة الشاملة لدرجة غير مسبوقة، وينفرد بإشباع جميع رغبات العملاء والعاملين في المنظمة، وبالتالي فالتميز درجة أعلى من الجودة، حيث أن التميز هو الإمتداد والتطور للجودة الشاملة.

ويبين الجدول التالي ملامح وسمات منهجي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

---

(29)Wang، C and P.2000.

جدول رقم (2)

ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

أوجه الإختلاف	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج وإدارة التميز
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من الأفراد وتقنيات الجودة تركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة والتحسين المستمر في جودة المنتج.	تشكل فلسفة إدارة التميز في تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود الى التميز في إشباع رغبات الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء.
المبادئ	التوجه بالعميل والقيادة والأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر وصنع القرار.	التوجه بالعميل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين.
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات وإشباع رغبات العملاء وتطور العاملين.	بالإضافة الى التحسين المستمر وإشباع رغبات العميل يقوم على النتائج (نتائج العميل ونتائج الأفراد ونتائج المجتمع ونتائج الأداء).
المشكلة	تعتبر شكلا مفهوميا وفلسفيا ومنظور قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل الشركات.	يحتاج التميز الى الاهتمام بشكل أكبر لأساسيات التوجه بالجودة ومن ثم الإرتقاء بمستوى المنظمات.

المصدر: Wang، C and P. op.cit، pp22-27.

ويرى المؤلف من الجدول السابق أن منهج التميز الإداري يعتبر منهجاً بديلاً وهو الإمتداد لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وأن كافة العلاقات والإرتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضا على منهج التميز الإداري.

عاشرًا أبعاد التميز الإداري

1- القيادة:وهو يعكس أسلوب قادة المنظمات في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.

2- السياسات والإستراتيجيات: وهي تعكس أسلوب المنظمات في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة.

3- إدارة العمليات:تُعد إدارة العمليات إحدى أهم الوظائف الإدارية في المنشآت الحديثة، ويعتبرها البعض العمود الفقري للعملية الإدارية، كونها تمثل الجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب، وتعمل على بناء التكامل بين وظائف المنظمة من جانب آخر.

وتتعدد التعريفات الواردة لمبدأ إدارة العمليات، الذي تعتبره العديد من المراجع من أهم مبادئ إدارة الجودة، إلا إنها تعطي نفس المعنى، فقد عُرفت إدارة العمليات بأنها : «العملية التي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد، وتُدمَج وتُحَوَّل وبأسلوب مسيطر عليه، لتحقيق قيمة مضافة ووفقاً للسياسات الإدارية». كما عرفت إدارة العمليات بأنها : «التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المسئولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية، التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها». وتتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع إحتياجات العملاء، وعلى هذا فإن إدارة العمليات تهتم بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات. **وتعرف أيضاً** بأنها: « الوظيفة الإدارية المسئولة عن كل الأنشطة المتعلقة -مباشرة- بإنتاج المنتجات، وهي مسئولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها، ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها» (30).

(30) عبيدات، 2013.

ويعتمد تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة، على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة، من خلال نموذج العملية (Process Model)، وتنطلق فلسفة هذا النموذج من كل عمل يحدث داخل المؤسسة، يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر، يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها، ويحكم هذه العملية محوران أساسيان:

المحور الأول: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية، كالمهمات والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات.

المحور الثاني: يتضمن مقاييس التحكم ومعاييره في ناتج العملية[31].

4- الإتصالات: الإتصالات الإدارية هي عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المنظمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين وللعالم الخارجي، وإختلاف طرق الإتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الإتصالات الإدارية في إختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة، فالإتصال يعتمد على مبادئ للإتصال الفعّال لكي يحقق أهداف المنظمة، لذا يجب معرفة هذه المبادئ و جعلها واقع يشعر به العاملين.

وأيضاً يجب أن يُوحي الإتصال في المنظمة للعاملين أنهم كيان واحد من خلال الإتصالات الإجتماعية لكي يستشعر الأفراد العاملين أن المنظمة جزء منهم و هم جزء منها، وبالتالي بذل أقصى طاقاتهم، وهذا هو الإتجاه التقيمي الحديث في المنظمات الناجحة، لذا لا يمكن التقليل من شأن الإتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص عندما نعلم أن 80٪ من أوقات المديرين هي إتصالات بطريقة أو بأخرى.

(31) محمد بن عبدالعزيز الراشد، 2011.

5- الأداء المالي:إن الأداء المالي أحد الأساليب المهمة في تحديد وضع المؤسسة مالياً، فهو يكشف عن الكثير من العقبات التي تعتبر سببا في بعض المشاكل المطروحة في المؤسسة، ويعتبر كذلك تقييم الأداء المالي جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة.

6- رضاء العملاء:يعتبر الغرض الأساسي لكل شركة من تقديم جودة عالية هو الحصول على رضاء العملاء، لأن تحقيق الأرباح لا يتم إلا من خلال إشباع إحتياجات ورغبات العملاء بطريقة أكثر فعالية من المنافسين، ويعرف رضاء العملاء بأنه: «الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل، أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للشركة»، كما أنه «إستجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين توقعاته أو أي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج، كما هو مدرك بعد الإستهلاك»، ويعرف أيضاً بأنه: «الحالة النفسية التي تنتج سلوكاً عندما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق، وتتصل بالشعور الأولي للفرد الناتج عن الخبرة السابقة»، وبالرغم من إختلاف التعاريف السابقة إلا أن هناك عناصر أساسية ينطوي عليها الرضاء ألا وهي الإستجابة لتوقعات العملاء ومقابلة إحتياجاتهم بإيجابية وإهتمام، ويقوم مفهوم رضاء العميل على محددين أساسيين هما:

أ- إدراك العملاء:

وهي العملية التي يقوم الأفراد عن طريقها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة من أجل التوصل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها، وتتأثر العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة بعدة عوامل هي: سعر الخدمة، الجوانب الملموسة للخدمة، لقاء العملاء بموظفي الخدمة، والصورة الذهنية للشركة.

ب- توقعات العملاء:

تلعب توقعات العملاء دوراً حيوياً في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها الشركات المختلفة، حيث يقوم العملاء بتقييم مستوى الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجونه أو يتوقعونه بإدراكاتهم لمستويات ما يحصلون عليه بالفعل، ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة، فيجب على الشركات أن تقدم بإستمرار مستويات من الخدمة تتوافق مع أو تتجاوز توقعات العملاء، حيث تكمن أعظم فرصة لإرضاء العملاء والحفاظ عليهم في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم للخدمة أو تجاوز تلك التوقعات، بحيث تكون الخدمة تجربة ممتعة للعميل تجعله يكرر التعامل المستقبلي مع الشركة[32].

ويقصد بالتوقعات نحو الخدمة المعتقدات الناتجة عن إحتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة تتعلق بالخدمة والتي يستخدمها الفرد كمعيار أو قياس يتم على أساسه الحكم على أداء الخدمة، ويلعب رضاء العميل دوراً كبيراً في تقييم الخدمة، ويكون التقييم بناء على مقارنة ما يدركه من خدمة مقابل ما يتوقعه[33].

7- رضاء العاملين:

إن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. وعلى ذلك فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة[34].

كما أن الرضا تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله[35].

---

(32) جمال الدين محمد مرسي، د/ مصطفى محمود أبو بكر.

(33) عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره.

(34) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص82.

(35) علي محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب.

8- التأثير على المجتمع:

إن التأثير الناشئ عن المجتمع سلاح ذو حدين فكما يمكن أن يكون التأثير إيجابياً مثمراً فإنه من الممكن جداً أن يكون التأثير سلبياً مدمراً ففي حالة نشأة الفرد في مجتمع سوي فإنه يشب على أسس ومبادئ سليمة نابعة من إقتناعه بما نشأ وتربى عليه وبالتالي يكون فرداً صالحاً ونافعاً لمجتمعه ولوطنه أما لو نشأ في بيئة خارجة على القانون أو ساخطة على المجتمع فإنه في هذه الحالة يكبر وقد تربى على الغدر وعدم الشعور بالأمان ومن هنا تنشأ الشخصية السيكوباتية الكارهة للمجتمع ولكن تأثير البيئة لا يؤدي بالضرورة إلى هذه النتيجة فقد يكون الأهل غير صالحين وينشأ ابنهما صالحاً أو العكس كما أن ظروف المجتمع قد تتغير من حول الفرد مما يؤدي إلى اختلاف جذري في شخصيته وسلوكه بالتبعية[36].

9- فعالية المنظمة:

يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها :«قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات»[37].

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي: الأهداف المحققة / الأهداف المحددة، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة[38].

(36) محمد عبد الجواد أحمد حجازي، بدون سنة نشر.

(37) صالح بن نوار، 2006.

(38) نجاة قريشي، 2006.

كما يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها «قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم»[□□].

وفى هذا الصدد نجد أن الفاعلية ترتبط بمحور آخر و هو الكفاءة التى تتمثل فى حُسن إستخدام الموارد المتاحة ، وكلاهما (الفاعلية والكفاءة) يُحققا ما يُعرف بـ « الإنتاجية » حيث أن الإنتاجية موضوع إهتمام رئيس من قبل الباحثين ، وذلك بسبب أن التقدم الإنسانى ينبنى أساساً على زيادة إنتاجية البشر و المنظمة .

(39) محمد قاسم القريوتي ، 2000.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية وأهمية وأهداف التميز الإداري، ومتطلبات إدارة التميز الإداري، وفوائد التطبيق الناجح، كما تم عرض أهم معوقات التميز الإداري، وبعض النماذج مثل النموذج الأوروبي الذي يعتمد على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فاعليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، وركز على العملاء والقيادة الفعالة والأهداف الواضحة والإدارة بمنطق العمليات المتكاملة وتنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة، والنموذج الأمريكي الذي يتشابه مع نموذج الجودة الأوروبي في المنطلق العام والفلسفة وهو يمثل أداة مهمة تستفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقييم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، أما النموذج الياباني يقوم على أساس منح جوائز باسم الأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة وتقدم للشركات اليابانية وغير اليابانية، حيث يركز هذا النموذج على العمليات المؤدية الى الجودة الشاملة دون النظر للنتائج النهائية، وتناول **مؤلف الكتاب** أوجه الفروق بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة موضحاً أن الأول هو تطور طبيعى لدعم " الإجادة فى كل شئ " ، وأنه ليس ترفاً ، و لا عبءً على المنظمة ، بل هو أُسلوب حديث يتحقق عند توافره الوصول بالمنظمة بكل ما فيها و من فيها إلى أعلى مستوى ممكن من مطابقة المواصفات .

ومن نتائج دراسة، شريف محمد يوسف،**«دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات»**، دراسة ميدانية، درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2016.

التي حصل عليها المؤلف في التميز الإداري توصل إلي:

1- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (القيادة –السياسات/ الإستراتيجيات – إدارة العمليات – الإتصالات).

2- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (الأداء المالي – رضاء العملاء – رضاء العاملين – التأثير على المجتمع – فعالية المنظمة).

3- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

4- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء– التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

ومن خلال ذلك توصل إلي المقترحات التالية:

حيث يؤكد الكتاب على التأثير الإيجابي لدور إدارة الموارد البشرية فى بناء منظمات اكثر و أسرع قدرة على المنافسة و بالتالى على تحقيق التميز؛ بما يحقق أهداف المنظمة وفقاً لإستراتيجياتها وكذلك العاملين بالمنظمة، لذلك لابد من تحقيق التميز الإداري بالمنظمات العاملة بالشركات عامة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، بما يتماشى مع تطورات العصر.

وفي ضوء ما سبق **يقترح المؤلف** على القائمين فى أي إدارة لتحقيق التميز الإداري، وذلك عن طريق الإهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تطبيقاً عملياً، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك .

* تطوير مناهج وطرق التدريب بهدف تنمية عوامل الإبتكار والإبداع مع التنسيق بين السياسات التدريبية التكنولوجية لتحديد الإحتياجات التدريبية على المستوى الفردي وعلى المستوى المنظمي.

* عمل نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة والتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء والإستعانة بنتائج التقييم لإتخاذ قرارات فيما يتعلق بالمكافآت والتعويض والحوافز.

*الإهتمام بإختيار القيادات وتحقيق الشفافية وتقدير الرؤساء للأداء المتميز في العمل، والذي يؤدى إلى رفع كفاءة العمل، وتطوير المهارات والخبرات لدى العاملين وضرورة تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، كالجودة الشاملة والإبداع والإبتكار في المنظمات لضمان تحقيق الأداء الإداري المتميز، وضرورة تحليل نقاط الضعف والقوة فى الأداء، والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة، وتحديد الفجوات بين الواقع والمستقبل.

المراجع

References

1. علي السلمي، «**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**»، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

2. منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في القوى العاملة**، الصادر عن وكالة الكويت ، 2004،.

3. Lakhdar Sekiou et al. ،Gestion des ressources humaines،2ème édition ،De Boeck ،Bruxelles ،2004.

4. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

5. عبد الحكم أحمد الخزامي، **إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات،** (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003).

6. النمر، سعود محمد وآخرون. **الإدارة العامة الأسس والوظائف**. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.

7. حسنين السيد طه، **إدارة الموارد البشرية: المدخل لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين،** (طنطا: الخولي للطباعة، 2014).

8. محمد محمد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية،** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

9. أحمد ماهر، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى الإدارة العليا في مصر،** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – كلية التجارة، جامعة الإسكندرية – العدد الأول – المجلد الثالث والثلاثون، 1996.

10. رمضان محمود عبد السلام، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** ، كلية التجارة – جامعة طنطا، 2011.

11. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، إربد ، عمان ، الطبعة الثانية، 2006.

12. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، (القاهرة: النسر الذهبي للطباعة، 2000/ 2001).

13. محمد محمد إبراهيم، **إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).

14. سعيد شعبان حامد، **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، 2006.

15. حسن عبده محمد، **معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الكويتية الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008.

16. مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية** ، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيدكان، السنة غير مذكورة.

17. شريف محمد يوسف، **دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، 2011.

18. مايكل ارمسترونج، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة: ايناس الوكيل، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

19. P.F. Drucker، **Management for the Future**، (Oxford: Butter walk Hieimem، 1992).

20. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، المهارات المعاصرة فى إدارة البشر، مرجع سبق ذكره.

21. راوية حسن، «**إدارة الموارد البشرية**»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

22. Schuler، Rondall H.S، **Personnel & Human Resource Management ST.**، (N.Y: Barron's West Publishing، 1983).

23. خالد عبد الرحيم مطر الهيتى، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى،** (عمان: دار وائل للنشر،2003).

24. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية**،(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008).

25. عايدة سيد خطاب، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة: مكتبة عين شمس،2008).

26. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2004).

27. محمد سامي محمود إبراهيم، **الإدارة الاستراتيجية وآثارها على أداء المنظمات العامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات**، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008.

28. Byars ،Lloyd L. & Rue ،Leslie W. **Human Resource Management** ،8th ed. Boston: McGraw Hill Irwin ،2006.

29. Casio. Wayne F.، **Managing Human Resources: Productivity، Quality of Work Life، Profits** ،9th ed. ،New York ،McGraw-Hill Irwin ،2013.

30. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن- عمان، 2005.

31. تغريد عيد، **دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطينن 2009.

32. غازى، على على، «**الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي**»، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم (3)، 2014.

33. جودة، محفوظ أحمد، «**إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الشرطية العامة**»، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2008.

34. السالم، مؤيد سعيد، «**خواطر فى الإدارة المعاصرة** »، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

35. علي السلمي (2002)، **إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

36. Egan ،Steve ،Embracing Excellence In Education Sheffield Hallam University ،2003.

37. حسن صادق حسن عبد الله ، السيد علي حسن الأمير، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة الكويت**، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الثاني للعدد الأول، 2008.

38. محمد محمد إبراهيم، «**إدارية الجودة الشاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل**، مرجع سبق ذكره.

39. Abraham ،R.H...**Sources of Influence on Faculty Members، Receptivity to Continuous Quality Improvement Initiatives**, Ph.D., the Pennsylvania State University, Disseration Abstracts International ،Vol., 58-12A, No. AA/9817425, 1996.

40. Brocka B., and Brocka, M.S., **Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters,** New York, Research D. Irwin, Inc., 1992.

41. سالم سعيد القحطاني، **إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي،** الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، السنة الثانية والثلاثون، العدد 78، 1993.

42. أحمد مرسي أحمد الخواص، **مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية،** مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث، 1996.

43. جيوفري دوهرتي، **تطوير نظم الجودة في التعليم**، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999.

44. يوسف أحمد أبو فارة، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي،** المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين، كلية التربية، جامعة البحرين، 11- 13 ابريل 2005.

45. Slack ،Nigel ،chambers ،S. & Johnston ،R. ،**Operation Management** Prentice Hall ،Essex ،2004 UK.

46. Ghobadian ،A. & Woo،H. ،**Characteristics، Benefits & Shortcomings Of Four Major Quality Awards** ،International Journal Of Quality & Reliability Management ،Vol.13،No.2 ،1996.

47. THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE.(05/02/2013). AT www.deming.org.

48. مايكل هاري وريتشارد ترويدر، **ستة سيجما**، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر 2005.

49. Wang ،C and P. Ahmed Engergising the organization: A new agenda for business excellence ،2000.

50. عبيدات، سليمان، **مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات**، دار المسيرة للطبع وانشر والتوزيع، عمان ط٤، ٢٠١٣.

51. محمد بن عبدالعزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، يونيو ٢٠١١.

52. حمزة نعرورة وآخرون، **دراسة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** (دراسة حالة مؤسسة مطاحن ليطورال)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي،2006-2007.

53. عفاف عبد المنعم التطاوي، **دور الإستراتيجيات التسويقية في تضييق الفجوة بين توقعات العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على محطات الخدمة وشركات البترول**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2004.

54. محمد سعد السمراني، **دراسة للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2006.

55. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**»، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.

56. محمد عبد الجواد أحمد حجازي، تأثير المجتمع على سلوك الأفراد، مقال عبر الموقع التالي:

57. http://kenanaonline.com/users/gawad/posts

58. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، 2006.

59. نجاة قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006.

60. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.

السيرة الذاتية للمؤلف



دكتور/ شريف محمد يوسف

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2016.
- ماجستير إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2011.
- عضو هيئة تدريس (منتدب) / قسم إدارة الأعمال – جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

البريد الإلكتروني:

sherif_moh2000@yahoo.com

محتويات الكتاب